

赢利定律

——商业模式的理论、方法与实践

◎ 黄培
陈俊芳 著



中国标准出版社
www.bzobs.com

赢利定律

——商业模式的理论、方法与实践

黄培 陈俊芳 著

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢利定律——商业模式的理论、方法与实践/黄培,
陈俊芳著. — 北京:中国标准出版社,2003

ISBN 7-5066-3333-7

I. 赢… II. ①黄…②陈… III. 企业管理:供
销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 101586 号

中国标准出版社出版

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

开本 880×1230 1/32 印张 8¼ 字数 211 千字

2003 年 12 月第一版 2003 年 12 月第一次印刷

*

印数 1—3000 定价 19.00 元

*

网址 www.bzcbs.com

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

在这个快速变化的时代,越来越多难以捉摸的因素让人充满了困惑:市场竞争日益激烈,越来越多的企业挣扎在亏损甚至破产的边缘;同时,顾客的抱怨和不满也在增长,频频发生的质量事故和召回事件只是问题冰山的一角;而投资者的处境就更加糟糕,原先如日中天的明星企业原来是狸猫充太子,假账丑闻接二连三,股价一跌不回头,多少投资者血本无归。看起来,经典著作和教科书中的多赢局面似乎只是一个美好而遥不可及的理想。事情原本不应该是这样的,一切现象都说明一定还有很多问题没有真正弄清楚。很多评论将矛头直指企业经营者的道德水平,认为企业不仅应该追求利润,而更应该承担社会责任。企业当然应该承担社会责任,也应该遵守商业伦理和道德准则,但是,这一切还是要建立在赢利的前提基础之上。试想,无法实现赢利而最终

破产的企业拿什么来承担社会责任呢？实际上，现在的根本问题是：市场竞争如此惨烈，企业很难赚取足够的利润。我们可以看到，每年都有大量更新更好的产品推出，而价格则一跌再跌，现在几百元的手机就远胜于当年几万元的大哥大，这样的例子信手拈来，不胜枚举，曾经赢利丰厚的企业如今大多风光不再。可以说，现在最大的问题不是企业赚了太多的利润，而是企业赚取不了足够的利润来满足各方的需要。于是，少数企业经营者铤而走险，采用种种手段粉饰赢利状况，甚至不惜违法以保证自己的利益。

基于以上情况，本书试图解答企业如何获取正当足够利润的问题。古语云“君子爱财，取之有道”，这个“道”用在现在的企业经营方面就是企业的“商业模式”。模式是一种简单化的思维，商业模式是对企业经营的复杂情况进行总结和抽象而得出的一套规律和方法。实际上，从产生企业的那一刻起，就有了如何经营生意的套路，中国古代称之为“生意经”。我国历史上也有不少名商巨贾，留下了不少生意经，可惜的是由于科举取士的制度，没有人去真正研究使之成为一门学问。而在美国，由于企业经营的需要，如何做好生意成了一门很多人研究的大学问。按照西方的思维方式，学术界对企业经营的不同方面进行分科研究，例如市场营销、财务管理、生

产管理、质量管理等等,发展到现在就成为一个比较完整的工商管理学科体系,但是,从整体上对企业经营的一般规律还没有进行深入的研究和探讨。在前几年的网络淘金潮中,风险投资家需要考察一个创业企业是如何赚钱,而创业者也需要向风险投资家说清楚自己是如何赚钱的,双方找到了一个词汇“商业模式”来进行描述,这样,“商业模式”才被人们接受并很快进行传播,但是,大家似乎都只是在用这一个词来说明问题,很少有人来真正思考这个词背后的深刻含义。

笔者经过多年的观察和思考,结合自身参与企业咨询的实际经验,试图对“商业模式”进行一番探讨,目的在于总结出一套规律性的东西,能对企业提高赢利能力有所帮助。笔者深信,企业如何获取利润一定是有规律可循的,而且能够在这些规律的基础上开发出一套实用的工具和方法。当前,各种舶来的 MBA 教材和工商管理以及经济学著作汗牛充栋,各类精妙绝伦的创意策划大行其道,本书来探讨企业经营的基本规律可能如螳臂当车一般自不量力,也可能像堂吉柯德大战风车那样徒劳无功,但是,笔者希望以自己的微薄之力起到抛砖引玉之效。由于水平与精力所限,笔者深知本书存在很多缺陷,谬误之处请有识之士不吝批评指正。

写作是一个艰苦的过程,笔者在长达一年半的

6 序

时间内曾经数度陷入困境。本书在完成过程中得到了上海交通大学安泰管理学院领导的大力支持,并受上海交通大学安泰管理学院研究基金资助,不少同事也给予了鼓励以及帮助,在此一并致以最诚挚的谢意。上海交通大学安泰管理学院研究生张平和张斌两位同学在本书写作过程中帮助收集了大量资料,在此对他们出色的工作表示感谢。

作 者

2003 年 9 月

目 录

第一篇 理 论 篇

第一章 走出困境的路标——认识商业模式	3
一、新经济的反思——认识商业模式	3
二、企业困境与经营症状	12
三、解构商业模式	25
四、商业模式的作用	42
第二章 历史的观点——商业模式的演化过程	48
一、企业发展历史与商业模式的演化过程	48
二、商业模式的分类与比较分析	57
三、商业模式的转型与创新	62

第二篇 方 法 篇

第三章 商业模式设计基本工具——产业链竞争博弈分析	85
一、产业链的基本概念	85
二、产业链发展阶段及分析	86
三、产业链关系与产业链类型	104

四、产业竞争博弈与商业模式决策	108
五、产业链、商业模式与企业战略的关系模型	110
第四章 商业模式设计(上)——核心动力与业务组合的确定	113
一、商业模式的整体设计思路	113
二、核心动力的识别与构建	116
三、业务组合的确定	128
第五章 商业模式设计(下)——实现模式设计与优化	147
一、收入模式的设计与优化	147
二、运营模式的设计	167
三、供应模式的设计	175
四、实现商业模式的综合优化和改进	179
第三篇 实 践 篇	
第六章 商业模式应用实践——分销业	183
一、分销业基本状况和发展历程	183
二、现代分销业产业结构与产业链分析	187
三、分销业的典型商业模式分析——零售企业	207
四、部分分销业企业的商业模式创新分析	224
第七章 商业模式应用实践——门户网站	229
一、中国三大门户网站的赢利之路	229
二、三大门户网站所从事业务的分析与比较	240
三、三大门户网站商业模式分析与展望	247

第 一 篇

理 论 篇

第一章 走出困境的路标—— 认识商业模式

一、新经济的反思——认识商业模式

► 引子:.com 泡沫

20 世纪 90 年代末期,从美国开始了一股新淘金热潮。与人类历史上多次淘金热不同的是,这次淘金热贴上了“知识经济”和“互联网”的标签。然而历史总有其惊人的相似之处,与以往多次淘金热相同,人们依然狂热追逐着财富梦想,直到财富梦在无情的现实中破灭。在这场热潮过后,我们也许该反思些什么。

1969 年美国国防部高级研究计划署(ARPA)建立 ARPANet。ARPANet 最初只包括四个站点即加州大学洛杉矶分校 UCLA、加州大学圣巴巴拉分校 UCSB、犹他大学 Utah 和斯坦福研究所 SRI。1973 年 ARPANet 扩展成国际互联网。第一批接入的有英国和挪威的计算机。1975 年由于 ARPANet 已由试验性互联发展成实用型网络,其运行管理由 ARPA 移交给国防通信局 DCA。1983 年 ARPANet 分离出 MILNet,DCA 把 ARPANet 各站点的通讯协议全部转为 TCP/IP,这是全球 Internet 正式诞生的标志。1991 年 Internet 成立 CIX(商业互联网交换协会开始推动 Internet 的商业服务)。于是到了 20 世纪 90 年代,人们开始意识到互联网中蕴藏着巨大的商业价值,一场轰轰烈烈的互联网淘金热就此开始。

在这场网络淘金大潮中,出现了不少传奇故事,其中最具代表性的是 AOL、AMAZON 等公司,从它们身上我们可以看到这场

大潮中究竟发生了什么。

► 富贵荣华

►► AOL 时代华纳

1985 年 AOL 公司成立,90 年代初公司推出 Internet 接入服务,经过几年努力成为美国最大 ISP 公司。1998 年收购因推出第一个 Internet 浏览器而名声大噪的 Netscape 公司,2000 年 AOL 与时代华纳合并,被认为是以互联网为代表的新经济取得成功的范例。这场耗资 1840 亿美元的历史上最大的公司合并试图打造一个跨媒体的全球巨舰:一个是全球最大的 ISP,拥有网景、ICQ、Digital City、Winamp 等知名品牌;一个是传媒业的世界级航母,旗下汇集了《时代》、《财富》、HBO、CNN、TBS、华纳唱片和影视公司等王牌媒体。人们有很多理由看好合并后的 AOL 时代华纳:在 Internet 时代,互联网企业需要为网络观众提供更具有吸引力的内容,在“内容为王”的理念指导下,互联网企业为内容来源、内容质量而万分苦恼;另一方面,大众传媒公司为充分利用互联网的巨大威力也可谓是绞尽了脑汁。传统的内容加上网络传播方式,必将是一场双赢的携手。这一合并极大地体现了优势互补的原则,对双方来说都会产生新的利润增长点,被分析家们认为“简直就是绝配”。人们乐观地估计这一场新旧媒体的整合将极大地给用户带来全新的娱乐享受。电视、电脑、音乐、杂志以及电影等娱乐媒体全都可以通过网络的形式为用户共享。新公司将使人们获取信息和交流的方式发生变革。其特别之处就在速度上,电脑用户可以用时代华纳的电缆取代电话线上网,在浏览的同时快速下载。当合并的消息一分布,时代华纳公司的股票就由 30 美元猛涨至 95 美元,AOL 的股票则由 13 美元狂飙至 85.875 美元。

►► AMAZON 网上书店

1994 年,贝佐斯用 30 万美元启动资金,在西雅图郊区他租来

的房子的车库中,创建了全美第一家网络零售公司 AMAZON.COM(亚马逊公司)。1995年7月,亚马逊正式打开了它“虚拟商务大门”。1997年,亚马逊以每股18美元的价格在美国上市,到了收盘的时候,亚马逊股票已经进行了三次拆股,每股价格更是飙升到94美元。1998年,亚马逊的市场资本的价值已经高达170亿美元,来自160个国家超过450万人成功地从亚马逊网上购物。1999年12月10日,亚马逊创下106.5美元的股价,《商业周刊》将贝佐斯视为电子商务界的风云人物,甚至为他加冕,称为“电子商务之王”;并荣登英国《金融时报》2000年全球最受尊重工商领导人排名榜;2000年元月12日,贝佐斯获得了最高的荣誉,被《时代》周刊评为20世纪最后一位年度风云人物。刚刚度过36岁生日的他成为历来第四名最年轻的“风云人物”。而在此前IT行业只有IBM董事长托马斯·沃森(Thomas Watson)、Intel公司CEO安迪·格罗夫(Andy Grove)、微软创始人比尔·盖茨等人享受过如此荣誉。

► 艰难时世

2000年5月,纳斯达克网络公司股票股价开始崩盘,某些网络公司的股价从最高点一百多美元跌至1美元以下,直至破产清算。作为网络股领头羊的AOL时代华纳和AMAZON也无法幸免。

►► AOL 时代华纳

AOL和时代华纳合并后,事实的发展并没有像人们预料的那样美妙。合并之后新公司两年来的表现却让华尔街失去了信任,2002年第一季度出现了542.4亿美元的大幅亏损,公司的股票市值下跌了2/3。互联网广告市场的持续疲软让AOL受到了重创,第一季度该公司的广告和商务收入较上年同期剧减了31%。预计其全年网上广告、商务收入将降至18亿~22亿美元,低于2001年的27亿美元。网络加内容模式的基石是宽带服务,但至少现在

这并不是 AOL 的强项,拨号仍然是 AOL 的主要业务。美国在线曾为投资者画出过一个“高速互联网”的蓝图。然而,这个蓝图实施起来困难重重。直到今天,它仍未能在宽领域迈出让投资者满意的一步。凯斯表示:“AOL 在宽领域的表现不够好。”为了覆盖时代华纳有线电视公司没有覆盖的用户,AOL 必须与电话公司和有线电视公司签署复杂的协议,其中往往包含收入分成和中间人费用。对于 AOL 时代华纳的困境,当事者、评论者和市场分析人士都有自己的看法:

▶▶▶▶ AOL 时代华纳董事会主席斯蒂夫·凯斯

虽然今年在很多方面都将是困难的一年,但是合并的战略理由一点也没变。在某些方面,甚至更正确了。这并不是说我们目前的状况很好。人们对我们产生了怀疑和担忧,股价也下跌了很多。对此我们很清楚。但这并不是我们第一次遇到问题,正是在这些困难中,我们完成了最出色的工作。虽然在合并的第一年可能犯了很多错误,但是我相信公司正朝成为全球第一流企业迈进。

▶▶▶▶ 商业周刊

AOL 时代华纳面前的道路却似乎更加坎坷,赢利的目标看上去是那么的遥远,远超过了凯斯当初的预计。当初,凯斯和李文兴高采烈地宣布公司合并时,一再强调要把新公司建设成为世界上资金实力最为雄厚的上市公司,并在媒体业掀起一场深远的“革命”,但时至今日,他们所确立的新目标却是如此“谦虚”:实现赢利。

▶▶▶▶ 财富

AOL 时代华纳的股价不仅无法与娱乐业的竞争对手相提并论,而且也落在诸如 Comcast 和 Cox 等有线运营商的后面,就连互联网公司雅虎和 EarthLink 在股票市场上的业绩也好于 AOL 时代华纳。换言之,认为广告市场将走出低谷的投资者会购买 Viacom 的股票,准备压赌宽领域的投资者可能会选择 Comcast,而对互联网市场信心十足的投资者则看好 eBay,AOL 时代华纳自然就成了受冷落的“受气包”了。

▶▶▶▶ 雷曼兄弟公司分析师霍利·贝克

AOL 的拨号上网业务增长减缓,发展新用户的努力在宽带市场急剧崛起的形势下频频遭遇挫折,预示着其前景令人堪忧。AOL 发展步伐放慢,与时代华纳的良好运营形成鲜明对比,令投资者深感不安。

▶▶▶▶ IDG 公司分析师乔纳森·高

AOL 与时代华纳的合并并未达到“双赢”的目的,双方期待的 $1+1>2$ 的协同合作事实上并未出现,甚至连 $1+1=2$ 都没有实现。公司的全面发展受阻,竞争力和公司地位显著下滑。这种局面的出现使得该公司内部充满了相互猜疑的气氛,而不是合作的气氛,其结果只能是人员的频繁更迭和公司经营状况的每况愈下。

▶▶▶ AMAZON 网上书店

2000 年 3 月,亚马逊创下 52 周的新高 113 美元。但是,在喜讯到来之后,灾难却接踵而至:2000 年 6 月 22 日,莱曼兄弟公司的股票分析师拉维·苏里亚发布了一份质疑亚马逊财务状况的报告,亚马逊股票在报告出台次日狂泻 19%。2000 年 7 月 25 日,亚马逊总裁兼首席营运长约瑟夫·加利突然跳槽,在消息公布之日其股价当天下跌了 2.9%,并引发了一波分析师降低其股票评级的小浪潮。次日,即便在亚马逊公布了超过预期的第二财政季度每股收益之后,该股仍继续暴跌 9.5%,跌至 1998 年 12 月以来的最低价位 32.63 美元。2000 年 8 月 9 日,亚马逊首次被降至“建议卖出”。2000 年 9 月 18 日,亚马逊宣布它不会再续签和网络门户 Yahoo! 的合同之后,其股票价格走势更是让人无法看好。消息传出后,亚马逊的股价在纳斯达克立刻下跌了 5%。2000 年 10 月,各种媒体报道分析以及经济间谍们的活动发现:亚马逊的资金只够运作半年,也就是说离死亡也只有半年了。2000 年年度报告显示,亚马逊亏损 4 亿美元,贝佐斯无奈地自嘲:“本来只想开一家会赚钱的小公司,没想到后来却变成一家不赚钱的大公司。”他承认,自己在 1994 年所做的预期完全是错误的,因为他低估了电子

商务的力量。“我们最初的商业计划,预期在 2001 年实现 7000 万美元的销售收入,和 400 万美元的运营利润。”而在 2001 年,亚马逊的收入预期将达到 30 亿美元,是最初预期的 42 倍! 2002 年第一季度,贝佐斯宣布,在经过长达 7 年的亏损之后,公司首次实现 510 万美元的季度净赢利(每股赢利 1 美分)。而在一年前同期,该公司的亏损高达 5.451 亿美元(每股亏损 1.53 美元)。在公布业绩仅仅数小时之后,贝佐斯接受媒体采访,说话的语气重新恢复了以前在互联网繁荣期惯有的从容和自信。他声称,亚马逊在零售行业独一无二,具有很高的增长潜力。虽然许多效仿互联网零售企业纷纷倒闭,但贝佐斯仍然坚持认为,他帮助创建的仅仅依靠互联网的业务模式绝不是一个错误。他说:“最重要的是,我们都对未来充满了信心。”

在美国轰轰烈烈的网络淘金热也在中国热烈上演,只是时间上要慢一拍。

► .com 泡沫的中国版

1989 年 5 月,中国研究网(CRN)通过当时邮电部的 X.25 试验网(CNPAC)实现了与德国研究网(DFN)的互连,并能够通过德国 DFN 的网关与 Internet 沟通。1992 年,NCFC 工程的院校网,即中科院院网(CASNET,连接了中关村地区三十多个研究所及三里河中科院院部)、清华大学校园网(TUNET)和北京大学校园网(PUNET)全部完成建设。1993 年 3 月 2 日,中国科学院高能物理研究所租用 AT&T 公司的国际卫星信道接入美国斯坦福线性加速器中心(SLAC)的 64kbit/s 专线正式开通。1994 年 4 月 20 日,NCFC 工程通过美国 Sprint 公司连入 Internet 的 64kbit/s 国际专线开通,实现了与 Internet 的全功能连接。从此我国被国际上正式承认为有 Internet 的国家。此事被我国新闻界评为 1994 年中国十大科技新闻之一,被国家统计公报列为中国 1994 年重大科技成就之一。从这一时间开始中国拥有了 Internet。1994 年 9 月,中国电信与美国商务部布朗部长签定中美双方关于国际互联